



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA
PROFESSORA ORIENTADORA: ROSE MARY GONÇALVES

Endomarketing Subliminar

Felipe Ferreira Pinto
RA 2025117/0

Brasília, junho de 2005

“Os que nunca voltam atrás em suas opiniões amam mais a si mesmo que à verdade”.

J. JOUBERT

“Aquilo que vem ao mundo para nada perturbar não merece nem contemplações nem paciência”.

RENÉ CHAR

Dedico esta monografia à minha família, eterna fonte de inspiração.

Agradeço a Deus, por ter me dado saúde e força de vontade.

À minha família, por ter sempre me apoiado nos momentos difíceis.

À minha orientadora, Rose Mary Gonçalves, extremamente zelosa e dedicada.

Aos meus grandes amigos e colegas da Empresa Júnior, por terem sido tão pacientes comigo enquanto eu estava “ocupado demais escrevendo a minha monografia”.

Agradeço ainda a todos os professores e funcionários do Centro Universitário de Brasília - UniCEUB por colaborarem direta ou indiretamente para que eu obtivesse o melhor proveito possível do curso.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar a idéia da utilização de Técnicas Subliminares relacionadas ao *Endomarketing* ou *Marketing* Interno (o *Marketing* voltado para a organização) com o intuito de funcionar como estímulo para provocar a motivação dos funcionários de uma empresa, objetivando minimizar os custos com treinamentos em áreas específicas dentro da organização e também melhorar o clima organizacional. Tudo que foi apresentado faz parte do contexto que envolve o tema de *Endomarketing* Subliminar. O trabalho apresenta conceitos, características, processos e aplicações de *Marketing* e *Endomarketing*, definições de mensagens subliminares e também o que, equivocadamente, é classificado como subliminar, além de trazer exemplos da utilização dessas mensagens, e a idéia principal proposta no trabalho, que é a utilização do *Endomarketing* Subliminar nas organizações. Para obter os conceitos e peculiaridades dos assuntos que envolvem o tema proposto foi utilizada busca conceitual e teórica por meio de referências bibliográficas. Deve-se ressaltar que o presente trabalho apresenta limitações, pois o intuito principal é apresentar o assunto. Assim, o mesmo não foi passível de testes para certificar a sua eficiência e eficácia.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 7 |
| 2 METODOLOGIA..... | 9 |
| 3 EMBASAMENTO TEÓRICO..... | 10 |
| 3.1 <i>Marketing</i>: uma visão panorâmica..... | 10 |
| 3.1.1 <i>Histórico e evolução.....</i> | 10 |
| 3.1.2 <i>Conceitos.....</i> | 12 |
| 3.2 Endomarketing: o <i>Marketing</i> voltado para a organização..... | 14 |
| 3.2.1 <i>Histórico e evolução.....</i> | 14 |
| 3.2.2 <i>Conceitos e características.....</i> | 16 |
| 3.2.3 <i>Criação do processo de Endomarketing.....</i> | 19 |
| 3.2.4 <i>Implantação do Endomarketing.....</i> | 21 |
| 3.2.5 <i>Perspectivas do Endomarketing.....</i> | 24 |
| 3.3 Mensagem Subliminar: a arte da persuasão inconsciente..... | 26 |
| 3.3.1 <i>Percepção.....</i> | 26 |
| 3.3.2 <i>Inconsciente.....</i> | 28 |
| 3.3.3 <i>O não-subliminar.....</i> | 30 |
| 3.3.4 <i>O que é Mensagem Subliminar.....</i> | 31 |
| 3.3.5 <i>Mensagem subliminar X Mensagem subentendida.....</i> | 34 |
| 3.4 <i>Endomarketing</i> Subliminar..... | 43 |
| 4 CONCLUSÃO..... | 48 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 50 |

1 INTRODUÇÃO

As empresas são constituídas por pessoas. E essas pessoas precisam ser estimuladas para estarem sempre em busca da melhoria dos processos e da satisfação com o trabalho. Pessoas estimuladas, capacitadas e aptas a executarem suas funções na organização são um fator importante no alcance dos principais objetivos das empresas, que seria, entre outros, a obtenção de lucro ou de capital necessário para a sua permanência no mercado.

Nesse contexto é que deve ser dada atenção aos colaboradores da empresa, para que eles possam utilizar o melhor do seu potencial em prol do sucesso da organização. Nesse percurso muitas empresas investem em treinamentos do seu corpo de funcionários, e é para tentar reduzir esses custos com treinamento e criar um clima organizacional favorável para bom relacionamento das pessoas que surge a idéia de aplicar o *Endomarketing* Subliminar.

Os principais conceitos relacionados aos assuntos apresentados durante o decorrer do trabalho foram baseados em vários autores do cenário nacional e também internacional. No tópico referente ao *Marketing* destacam-se: Churchill (2003), Kotler (1998) e os profissionais da AMA – Associação Americana de *Marketing* (1985). Na abordagem do tema *Endomarketing* os principais nomes são: Bekin (1995) e Honorato (2004). No âmbito de Mensagens Subliminares destacam-se: Calazans (2003) e duas *Web Sites* referentes ao assunto, a Organização Não-Governamental Mensagem Subliminar (2003) e o Projeto Ockham (2004), que discute as Pseudociências.

O objetivo geral do trabalho é solucionar o seguinte problema: é possível a utilização de *Endomarketing* Subliminar para poupar custos com treinamentos internos com o corpo de colaboradores e também apresentar melhorias no clima organizacional?

Para tanto, serão esmiuçados os seguintes objetivos específicos: apresentar o histórico, a evolução e os conceitos de *Marketing* e *Endomarketing*, a criação do processo, implantação e perspectivas do *Endomarketing*, conceitos de percepção, inconsciente, não-subliminar, mensagens subliminares e mensagens subentendidas.

2 METODOLOGIA

Com base nos objetivos deste trabalho foi adotada a pesquisa exploratória por proporcionar aproximação de um fato ou fenômeno através do levantamento bibliográfico, visitas a páginas na *Internet* e outras fontes de dados (OCTAVIAN... et. al., 2003).

O procedimento técnico utilizado foi a pesquisa bibliográfica que se desenvolveu por meio de materiais elaborados, anteriormente, composto de livros, revistas, jornais e artigos científicos entre outros. Possui a vantagem de permitir ao investigador a cobertura de uma série de fenômenos muito mais amplos do que aqueles que eles poderiam pesquisar diretamente (GIL, 1999).

A pesquisa bibliográfica foi utilizada com a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com o máximo de material produzido sobre o assunto em questão trazendo uma maior aproximação do assunto ao pesquisador (MARCONI e LAKATOS, 1986).

O método utilizado foi o hipotético-dedutivo, pois os conhecimentos disponíveis sobre o assunto principal deste trabalho são insuficientes. Para isso foram feitas conjecturas que deverão ser testadas em outra oportunidade.

3 EMBASAMENTO TEÓRICO

3.1 *Marketing*: uma visão panorâmica

A seguir será apresentada uma série de características e informações relacionadas ao *Marketing*, desde a sua origem e evolução, passando por seus conceitos e aplicações e demais peculiaridades a respeito do tema.

3.1.1 *Histórico e evolução*

A palavra *Marketing* deriva do latim *mercare*, uma expressão anglo-saxônica que teve sua origem nos tempos da Antiga Roma, e que define o ato de comercializar produtos. Na Antiga Roma, o *Marketing* não tinha relevante utilização porque não havia preocupação direta com as vendas, pois tudo que era produzido era, posteriormente, vendido ou comprado (COBRA, 1997).

Somente no século XX que a utilização do *Marketing* passou a ser realmente necessária na sociedade, pois os produtos já não eram somente produzidos, vendidos e comprados. Passou a existir o desejo e a necessidade de troca entre os mesmos. A troca que existia nos tempos da Antiga Roma acontecia de maneira direta, pois eram poucos os produtores e compradores. Com a chegada do século XX essa troca entre os produtos tornou-se complexa, pois o número de produtores e compradores aumentou com o passar do tempo. Surgiu então a necessidade de se criar meios para que essa troca fosse realizada mesmo com um grande número de

pessoas no mercado. Isso ocasionou o surgimento do *Marketing*. E essa troca é a essência da atividade do *Marketing*.

Segundo Boone e Kurtz (1998, p. 7), “a essência do *Marketing* é o processo de troca, em que duas ou mais partes se dão algo de valor, com objetivo de satisfazer necessidades recíprocas”.

A essência do *Marketing* pode ser considerada como o processo de criar relações, que envolvem necessidades e desejos dos clientes, e resolve-las por intermédio da troca. E essa troca é o que nos remete a origem histórica do *Marketing*.

A evolução do *Marketing* pode ser representada por quatro eras. A primeira é a era da produção, que foi até meados de 1925, onde várias empresas que tinham grande desenvolvimento nos Estados Unidos e no Oeste Europeu eram orientadas pela produção, deixando de lado a preocupação com a venda do produto. A segunda era é a da venda, que perdurou de 1925 até o início dos anos 50. Nesse período as técnicas de produção já estavam desenvolvidas e as grandes nações preocupavam-se com o escoamento dos excedentes da produção. A terceira era é a do *Marketing*, que surgiu logo após a II Guerra Mundial. Em 1945, ao fim da guerra, com o retorno dos soldados, ocorreu o chamado *baby boom*, um fenômeno que se refere ao nascimento de várias crianças, que fez com que o mercado de alimentos infantis, brinquedos, fraldas, ficasse em alta. A quarta e última era é a do *Marketing* digital, que se refere à Internet e ao *E-commerce*, o comércio eletrônico, que tiveram grande participação na mudança dos hábitos dos consumidores (COBRA, 1997).

| ERA | PERÍODO | CARACTERÍSTICA |
|---------------------------------|-----------------------------|--|
| Era da produção | Antes dos anos 20 | Orientação para a produção. |
| Era das vendas | Antes dos anos 50 | Preocupação com o escoamento dos excedentes de produção. |
| Era do <i>Marketing</i> | Segunda metade do século XX | Atenção aos mercados a que se destinavam os produtos e serviços. |
| Era do <i>Marketing</i> digital | Até o século XXI | Reformulação dos hábitos dos consumidores com o surgimento do comércio eletrônico e da internet. |

Quadro 01. As quatro eras do *Marketing*.

Fonte: baseado nas idéias de Boone e Kurtz (1998).

3.1.2 Conceitos

É importante esclarecer o termo *Marketing*, que foi traduzido no Brasil por mercadologia por volta de 1954, no momento em que surgiram os primeiros movimentos para a utilização da nomenclatura do curso específico no ensino superior. Desde então essa expressão é utilizada (RICHERS, 1981).

Segundo Churchill (2003, p. 4):

Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

Deve ser ressaltado que *Marketing* não é a mesma coisa que propaganda. A propaganda é um simples efeito de propagar algo, como no caso da divulgação da imagem de uma empresa no mercado. E essa propagação é transmitida por intermédio dos tipos de comunicação disponíveis na sociedade. Por exemplo, televisão, imprensa, rádio e demais, ocasionando a divulgação dos produtos ou

serviços às várias fatias do mercado. Portanto, propaganda é apenas um aspecto complementar na comunicação integrada do *Marketing* (SHIMP, 2002).

O *Marketing* pode ser classificado também como o processo gerencial e social onde determinados indivíduos de um grupo obtêm o que precisam e o que necessitam através da criação, oferta e troca de produtos (KOTLER, 1998).

A Associação Americana de *Marketing* definiu o *Marketing* como sendo “o desempenho das atividades comerciais que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou usuário” (AMA, 1960).

Em 1985, a Associação Americana de *Marketing* redefiniu o conceito apresentado pela mesma em 1960. O atual conceito apresenta o *Marketing* como “o papel essencial na análise do cliente e na garantia do fluxo de informações que são necessárias para adequar os serviços e as mercadorias criadas pela área de produção da empresa, apresentando relação direta com as expectativas dos clientes” (AMA, 1985).

A pesquisa será baseada no conceito reformulado pela Associação Americana de *Marketing*, pois essa definição baseia-se principalmente em qualquer tipo de análise que possa ser aplicada sobre o cliente e nas informações básicas que circulam em uma organização para um harmônico funcionamento da mesma, que percorre o atendimento ao cliente até a área de produção.

Assim, de forma assertiva, o *Marketing* pode ser definido como uma orientação do produto ou serviço voltado para satisfazer as necessidades dos clientes, ou seja, é toda atividade direcionada para a satisfação dos desejos e necessidades do consumidor. E esses desejos e necessidades são supridos com a compra de produtos e serviços.

3.2 *Endomarketing*: o *Marketing* voltado para a organização

A seguir serão apresentados alguns assuntos pertinentes ao *Endomarketing*, ou *Marketing* Interno, como o histórico e a evolução do termo, seus principais conceitos e características, quando adotar e implantar o *Endomarketing*, suas principais atividades e processos, e finalizando com as perspectivas do *Endomarketing*.

3.2.1 *Histórico e evolução*

A palavra *endo* provém do grego e significa ação interior ou movimento para dentro, assim, podemos entender *Endomarketing* como sendo o *Marketing* voltado para dentro da empresa, ou seja, o *Marketing* interno (BEKIN, 1995).

É interessante ressaltar que o termo *Endomarketing* foi patenteado pela empresa S. Bekin & Consultores Associados LTDA-ME, empresa de consultoria do autor Saul Faingaus Bekin, consultor empresarial e professor de pós-graduação em *Marketing* em São Paulo (BEKIN, 1995).

O *Endomarketing* surgiu da necessidade de estimular a motivação nos funcionários para os programas de mudanças dentro da empresa. Assim, as empresas diversificaram a forma de comunicação com o público interno, dando origem às técnicas atuais, como o *Coaching*, que é definido como um relacionamento no qual uma pessoa se compromete a apoiar outra a atingir um determinado resultado (BRUM, 1998).

Segundo Hooley (2001, p. 347), o *Endomarketing*:

Resulta do surgimento do paradigma de *marketing* interno a partir de diversas fontes conceituais de que a prática de *marketing* interno e sua potencial contribuição à estratégia de *marketing* são similarmente variadas. É possível considerar os seguintes “tipos” de *marketing* interno, embora eles provavelmente não sejam iguais em importância.

| TIPOS DE MARKETING INTERNO |
|---|
| 1. O <i>Marketing</i> interno que enfoca o desenvolvimento e a realização de altos padrões de qualidade de serviço e satisfação do consumidor; |
| 2. O <i>Marketing</i> interno que está primeiramente preocupado com o desenvolvimento de programas de comunicação interna para prover informações aos funcionários e para conquistar seu apoio; |
| 3. O <i>Marketing</i> interno que é usado como uma abordagem sistemática para gerenciar a adoção de inovações dentro da organização; |
| 4. O <i>Marketing</i> interno preocupado com o fornecimento de produtos e serviços a usuários dentro da organização; |
| 5. O <i>Marketing</i> interno como a estratégia de implementação para nossos planos de <i>Marketing</i> . |

Quadro 02. Tipos de *Marketing* interno.

Fonte: baseado nas idéias de Hooley (2001).

Os pioneiros no desenvolvimento dos projetos de *Endomarketing* foram os japoneses, e foi a partir da observação do modelo de administração participativa que surgiu um grande número de projetos no mundo ocidental. Na realidade, a grande maioria consiste em adaptações culturais dos originais (CERQUEIRA, 2002).

O *Endomarketing* surge para oferecer um diferencial às empresas, favorecendo a obtenção de uma posição mais competitiva perante as demais empresas e proporcionando melhores condições de qualidade de vida no trabalho e na vida pessoal de seus funcionários.

3.2.2 Conceitos e características

A definição de *Endomarketing* se refere às ações de *Marketing* direcionadas para o público interno, ou seja, os funcionários das empresas e organizações. O objetivo do *Endomarketing* é facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo essas relações. Sua função é integrar a noção de cliente nos processos da estrutura organizacional propiciando melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal de processos (BEKIN, 1995).

O *Marketing* voltado para as organizações funciona como um processo gerencial holístico que visa garantir que todos os colaboradores da empresa tenham conhecimento e vivenciem o negócio, e saibam das suas várias atividades voltadas para o cliente e, ainda, que lhes seja oferecida uma preparação e motivação para que possam atuar com foco nos serviços (GRÖNROOS, 1995).

Segundo Honorato (2004, p.26), “*Marketing* interno é um conjunto de ações da empresa com o propósito de preparar seus funcionários para a cultura do comprometimento com a satisfação dos seus clientes”.

Marketing interno é toda ação gerencial necessária para que todos os funcionários da empresa compreendam e aceitem seus respectivos papéis na implementação da estratégia de *Marketing* (FERRELL et. al., 2002).

Segundo Szwarc (2003, p.61), o *Marketing* interno é “o nome recente e pomposo dado à área de Recursos Humanos somada à de Relações Públicas internas”.

O *Marketing* interno apóia-se na idéia de que uma boa imagem junto ao cliente interno aumenta a chance de sucesso nas ações de *Marketing* com o público externo (BEKIN, 1995).

O *Marketing* interno possui a intenção de satisfazer os funcionários, os clientes internos, da empresa com o intuito de satisfazer os clientes externos (HONORATO, 2004).

De acordo com Bekin (1995, p. 34), “o *Marketing* interno sempre existiu, ainda que de maneira informal e intuitiva, nas empresas dirigidas com espírito de liderança integradora e eficiência”.

É nesse contexto que poderia ser interessante uma maior aproximação entre os departamentos de *Marketing* e de Recursos Humanos, por meio da utilização dos fundamentos do *Endomarketing*, que se caracteriza pela propaganda que a organização faz de si mesma para os seus funcionários. Com isso, é possível que a empresa possua uma visão sistêmica e venha a ter o departamento de Recursos Humanos como parte estratégica da organização.

Em síntese, o *Endomarketing* pode ser conceituado como o conjunto de ações da área de *Marketing* que servem para orientar os clientes internos de uma organização na busca de um determinado objetivo. E esse objetivo seria a conscientização dos funcionários da organização para a melhoria no processo de atendimento aos clientes externos.

Pode ser utilizado como uma alternativa onde o funcionário é reconhecido como um parceiro da organização, sendo estimulado a participar e delegar determinadas tarefas e atividades que influenciam o processo de tomada de decisão. Nesse contexto, o *Endomarketing* apresenta-se como uma atividade estratégica que engloba todos os processos de uma organização e os níveis hierárquicos que a mesma possui.

O próximo passo, depois de definidos os conceitos de *Endomarketing*, é conhecer a criação do processo de *Endomarketing*, suas principais premissas, as condições internas necessárias para sua aplicação e os instrumentos da criação desse processo.

3.2.3 Criação do processo de Endomarketing

De acordo com Bekin (1995, p. 40), o *Endomarketing*:

Deve partir de três premissas básicas: (1) estamos num mercado orientado para o cliente. Clientes só podem ser conquistados e retidos com um serviço excelente. (2) Funcionários têm expectativas, são um ativo valioso e constituem o primeiro mercado para a organização. Assim, funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas. (3) Excelência de serviços para os clientes e gerenciamento de recursos humanos significam muito mais do que sorrisos e tapinhas nas costas. Significam envolver e comprometer os funcionários com objetivos e decisões da empresa. Estas três premissas trazem como consequência um princípio: estes processos de envolvimento, comprometimento e valorização do funcionário devem preceder o *marketing* externo.

| PREMISSAS BÁSICAS DO <i>ENDOMARKETING</i> |
|---|
| 1. Os clientes só podem ser conquistados e mantidos com um serviço excelente. |
| 2. Os funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas. |
| 3. Os funcionários devem se envolver e se comprometer com os objetivos e decisões da empresa. |

Quadro 03. As premissas básicas do *Endomarketing*.

Fonte: baseado nas idéias de Bekin (1995).

Deve-se ressaltar que o *Endomarketing* deve ser estudado como um processo holístico, onde a organização é analisada como um conjunto integrado, visível em todos os seus aspectos (GRÖNROOS, 1995).

Após a identificação das premissas básicas do Endomarketing e da explanação do mesmo como um processo holístico, é necessário que se verifiquem e examinem as condições internas para a aplicação do Endomarketing (BEKIN, 1995).

| CONDIÇÕES INTERNAS PARA APLICAÇÃO DO <i>ENDOMARKETING</i> |
|---|
| 1. O <i>Endomarketing</i> deve ser visto como parte integrante da estratégia global da empresa. |
| 2. O processo de <i>Endomarketing</i> requer conhecimento, informação, compromisso e apoio decidido dos altos executivos da empresa, do comando da empresa. |
| 3. O processo de <i>Endomarketing</i> deve avaliar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional da empresa. |

Quadro 04. Condições internas para aplicação do *Endomarketing*.

Fonte: baseado nas idéias de Bekin (1995).

Dentro de uma organização os principais públicos para os programas de *Endomarketing* são os seguintes: alta gerência, gerências de nível médio, supervisor pessoal de contato e pessoal de apoio. O que não significa que sejam grupos totalmente separados e isolados, pois, uma pessoa pode ocupar posições diversas, dependendo da situação e do momento no qual a empresa está vivenciando (GRONROOS, 1995).

Com base nesses públicos, é desejável que o *Endomarketing* comece pela alta administração, pois aí se tem a mesma como parte da estratégia da empresa. Todavia, existe uma série de obstáculos, como componentes psicológicos que interferem na criação e realização do processo de *Endomarketing*. Seu grande inimigo é a resistência relacionada à sua implantação nas organizações (BEKIN, 1995).

Depois de definidas as condições internas necessárias para aplicação do *Endomarketing* nas organizações, é preciso definir os instrumentos do seu processo que estão intimamente relacionados à motivação.

| INSTRUMENTOS DO PROCESSO DE <i>ENDOMARKETING</i> LIGADOS À MOTIVAÇÃO |
|--|
| 1. Chamamento a parcerias, à cooperação e à lealdade. |
| 2. Valorização do indivíduo dentro do seu grupo. |
| 3. Integração baseada nos valores e objetivos da empresa. |
| 4. Reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados. |
| 5. Recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos. |
| 6. Criação de um ambiente de interação dentro da empresa. |
| 7. Envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões. |
| 8. Estímulo à iniciativa e à atitude criativa. |
| 9. Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida. |
| 10. Remuneração adequada |

Quadro 05. Instrumentos do processo de *Endomarketing* ligados à motivação.
 Fonte: baseado nas idéias de Meira e Oliveira (2004).

Depois de conhecido o processo de Endomarketing, suas premissas, as condições internas necessárias para sua aplicação e os instrumentos da criação desse processo, é possível partir para o processo de implantação do mesmo.

3.2.4 Implantação do *Endomarketing*

Para que seja possível a implantação do *Endomarketing* em uma organização é preciso, primeiramente, que seja elaborado um diagnóstico da situação organizacional e econômica atual da empresa. Seria adequada a elaboração de uma avaliação do ambiente interno de trabalho da empresa, para que o programa de *Endomarketing* tenha sucesso (CERQUEIRA, 2002).

Com base nas informações obtidas nesse diagnóstico, é possível avaliar o ambiente interno da organização, definindo seus pontos fortes e fracos, ou seja, é elaborado um documento com a avaliação estratégica, também conhecida como

análise *S.W.O.T.* (*Strengths* - Forças, *Weaknesses* - Fraquezas, *Opportunities* - Oportunidades e *Threats* - Ameaças) (CERQUEIRA, 2002).

Com a avaliação da organização feita com base na análise *S.W.O.T.*, é possível identificar três níveis de abrangência do *Endomarketing*:

| NÍVEIS DE ABRANGÊNCIA DO <i>ENDOMARKETING</i> | |
|---|---|
| 1º Nível | <ul style="list-style-type: none"> • O <i>Endomarketing</i> precisa criar uma nova mentalidade dentro da empresa. • O <i>Marketing</i> deve estar presente em todos os setores, na consciência e na prática de todos os seus funcionários. • Funcionário como cliente. |
| 2º Nível | <ul style="list-style-type: none"> • Criação de um processo para manter essa mentalidade dentro da empresa. • Valores da cultura de serviço integrados ao cotidiano da empresa. |
| 3º Nível | <ul style="list-style-type: none"> • Expandir a mentalidade, introduzindo novos bens e serviços para os funcionários, juntamente com campanhas de <i>Marketing</i>. |

Quadro 06. Níveis de abrangência do Endomarketing.

Fonte: baseado nas idéias de Bekin (1995).

De acordo com Bekin (1995, p. 52):

Seja qual for o nível de abrangência do Endomarketing, há sempre duas linhas de ação que guiam este processo: atitude e comunicação. Definir essas suas linhas de ação ajuda a avaliar um programa de *marketing*. (...) A linha de atuação de atitude é aquela que inclui as ações que visam dar ao funcionário consciência da importância estratégica se um serviço orientado para atender o cliente. (...) A linha de comunicação deve estabelecer um amplo sistema de informações capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência. (...) A verificação de uma linha de atitude e de comunicação possui um valor prático especial porque ajuda a testar a consistência de um programa de *Endomarketing*, verificando se o programa contempla essas duas linhas de ação.

Para que a estratégia de *marketing* possa ser implementada é preciso que as estruturas, as políticas e os processos organizacionais estejam de acordo com a estratégia de *marketing*, restringindo a sua implementação. Acabar com as restrições significa maior liberdade para os funcionários programarem a estratégia (FERELL... et. al., 2002).

Para que um programa de implantação do *Endomarketing* seja eficaz é necessário que seja levado em conta uma série de pontos essenciais, tais como, treinamento sob a ótica de educação e desenvolvimento; processos de seleção; planos de carreira; motivação, valorização, comprometimento e recompensa; sistema de informações e rede de comunicação interna; segmentação do mercado de clientes internos; cenários para novos produtos, serviços e campanhas publicitárias (BEKIN, 1995).

Um ponto crítico na implantação do processo de *Endomarketing* está no ajuste das experiências e as habilidades dos funcionários às tarefas de *marketing* a serem desempenhadas. A primeira etapa desse processo consiste no recrutamento e na seleção de funcionários, objetivando ajustar as habilidades dessas pessoas às tarefas de *marketing*. A garantia da identificação das aptidões necessárias para as atividades executadas baseia-se na seleção de indivíduos com boa formação e treiná-los para desempenhar determinadas tarefas. Os funcionários compreendem o que se espera deles na implementação da estratégia de *marketing*. Os gerentes devem selecionar e treinar os funcionários para o correto desempenho da tarefa de *marketing*, tendo em vista que a maioria dos programas de treinamento de *marketing* enfatiza o conhecimento do produto/consumidor, habilidades de vendas/serviços aos

consumidores e habilidades em controle de estoque, armazenagem/distribuição (FERELL... et. al., 2002).

| ETAPAS DA IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE <i>ENDOMARKETING</i> |
|--|
| 1. Recrutar e selecionar os funcionários; |
| 2. Garantir as aptidões necessárias para as atividades a serem executadas; |
| 3. Fazer os funcionários entenderem o que a empresa espera deles mesmos; |
| 4. Selecionar e treinar os funcionários para o correto desempenho da tarefa. |

Quadro 07. Etapas da implantação do processo de *Endomarketing*.
 Fonte: baseado nas idéias de Ferell (et. al., 2002).

Por final, para entendimento do assunto como um todo, é necessária uma apresentação das perspectivas e tendências do *Endomarketing*.

3.2.5 Perspectivas do *Endomarketing*

De acordo com Bekin (1995, p. 133), nesse contexto entendem-se perspectivas e tendências como sendo “uma série de desdobramentos de características que já estão presentes na situação atual. E é esta linha fina que une o presente e futuro que irá guiar as maiores considerações a respeito do assunto”.

Segundo Bekin (1995, p. 130), em primeiro lugar:

O gerente precisa ser re-alfabetizado ou reeducado para assumir seu novo papel com eficácia dentro de uma estrutura solidária, baseada na delegação de poder e na iniciativa. (...) Só assim poderá superar o que vem se chamando de confusão de papéis assim como sua incômoda posição. (...) Em segundo lugar, sua prioridade é centrar o serviço no cliente. Sempre captar em relação à percepção e a expectativa deste cliente em relação aos benefícios prometidos pelo serviço da empresa. Absorver e compreender o que ocorre entre o cliente, o gerente e a equipe comandada por este gerente. (...) Em

terceiro lugar, a empresa deve apoiá-lo integralmente para que possa assumir seu novo papel de liderança fornecendo-lhe todos os recursos necessários.

| PREMISSAS BÁSICAS RELACIONADAS ÀS PERSPECTIVAS DO <i>ENDOMARKETING</i> |
|---|
| 1. Re-alfabetização do gerente para que ele possa assumir seu novo papel com eficácia. |
| 2. O gerente deve centrar o serviço no cliente para que seja possível absorver o que ocorre entre o cliente, o gerente e a equipe comandada por este gerente. |
| 3. A empresa deve apoiar o gerente para que ele assuma o papel de líder dentro da organização. |

Quadro 08. Premissas básicas relacionadas às perspectivas do *Endomarketing*.
Fonte: baseado nas idéias de Bekin (1995).

Com base nas informações citadas sobre o *Endomarketing*, tendo conhecimento relativo dos custos com treinamentos que uma empresa tem para manter seus funcionários com um bom rendimento em suas funções, e por último tendo noção das premissas básicas relacionadas às perspectivas do mesmo, é que surge a idéia da utilização de mensagens subliminares no contexto organizacional.

A necessidade do estudo que pretende unir mensagens subliminares com a prática do *Endomarketing* dentro das organizações surge a partir do momento em que este tema pode ser um fator motivacional que poupe custos com treinamentos internos. E é nesse contexto que surge a idéia de utilização de mensagens subliminares no processo de estímulo à motivação dos colaboradores de uma organização.

3.3 Mensagem Subliminar: a arte da persuasão inconsciente

A seguir serão apresentados alguns conceitos para facilitar o entendimento do que são mensagens subliminares. Será definido o conceito de percepção, pois é o passo inicial para a captação ou não da mensagem, e em seguida os conceitos de inconsciente.

3.3.1 Percepção

De acordo com Robbins (2004, p. 117), a percepção pode ser definida como “o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais, com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente”.

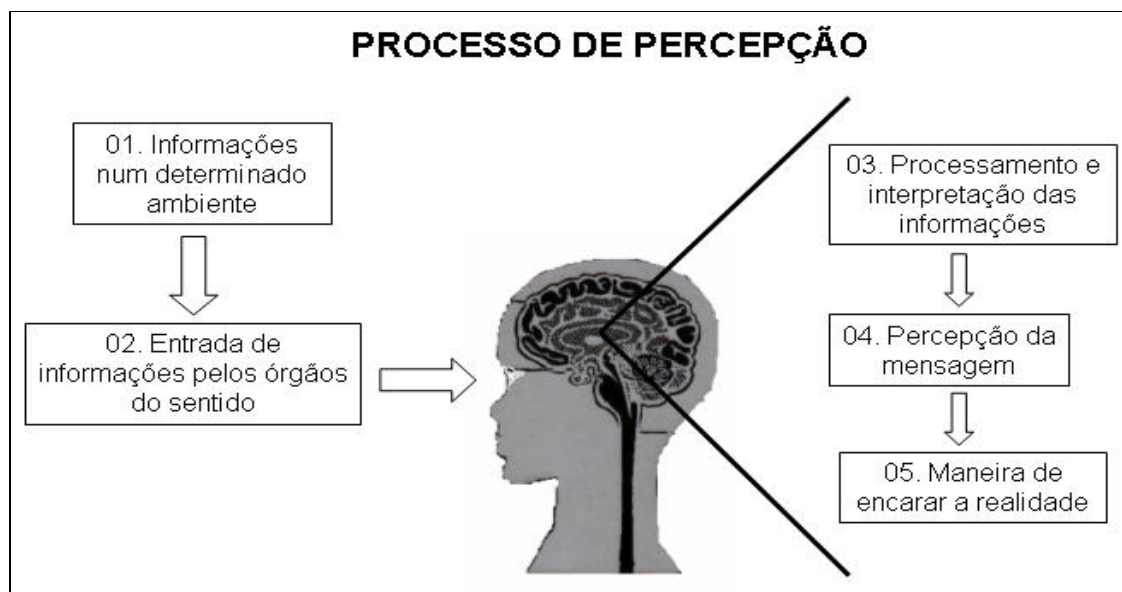


Figura 01. O processo de percepção.
Fonte: baseado nas idéias de Robbins (2004).

Segundo Dorin (1978, p. 210), a percepção é:

O ato de conhecer os objetos, suas qualidades ou relações. Integração de estímulos e interpretação pessoal de um fenômeno externo. Evolve ordenação, categorização e atribuição de significado às situações.

Abbagnano (1970, p. 722) apresenta a percepção com três significados distintos sobre o termo:

1) Um significado muito geral pelo qual este termo designa qualquer atividade apta a conhecer em geral. 2) Um significado mais restrito pelo qual ele designa o ato ou a função apta a conhecer, à qual está presente um objeto real. 3) Um significado específico ou técnico pelo qual o termo designa uma operação determinada do homem em suas relações com o ambiente. No primeiro significado a P. (sic) não se distingue do pensamento. No segundo significado, é o conhecimento empírico, isto é, imediato, certo e completo, do objeto real. No terceiro significado, é a interpretação dos estímulos.

De acordo com Stratton e Hayes (2003, p. 171-173), a percepção é:

Um processo pelo qual analisamos e atribuímos significado às informações sensoriais que recebemos. O tema da percepção tem sido amplamente estudado pelos psicólogos e hoje faz parte da psicologia cognitiva. A percepção pode ser diferenciada da sensação, a qual diz respeito à estimulação dos órgãos sensoriais e pode também estar restrita aos primeiros estágios de processamento das informações recebidas. Todavia, não há uma definição de consenso a respeito e alguns teóricos, como Ulric Neisser, consideram a percepção como idêntica aos demais aspectos da cognição e, por isso, fazem pouca ou nenhuma distinção entre os dois processos. A percepção compreende várias áreas, como: percepção visual, percepção da pessoa, percepção auditiva, bem como a percepção de outras formas de informações, como as relacionadas ao olfato, ao tato, à gustação e à dor.

Segundo Sillamy (1998, p. 178), percepção é a “conduta psicológica complexa pela qual um indivíduo organiza suas sensações e toma conhecimento do real”.

Lalande (1993, p. 802-804) apresenta a percepção sob as seguintes perspectivas ilustradas no quadro a seguir:

| PERSPECTIVAS DA PERCEPÇÃO | |
|---------------------------|--|
| 1. Sentido mais geral | <ul style="list-style-type: none"> • É o fato de sofrer uma ação e de reagir de uma maneira adaptada. |
| 2. Para os cartesianos | <ul style="list-style-type: none"> • Percepção é dito de todos os atos de inteligência. |
| 3. Percepção interna | <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento que o eu possui dos seus atos através da consciência. |
| 4. Percepção externa | <ul style="list-style-type: none"> • Ato pelo qual um indivíduo opõe a si um objeto que julga espontaneamente distinto dele, real e por ele conhecido atualmente. |

Quadro 09. Perspectivas da percepção.

Fonte: baseado nas idéias de Lalande (1993).

Definidos os conceitos, interpretações e as perspectivas da percepção, o passo seguinte é entender o significado da palavra inconsciente, uma vez que a mensagem subliminar atinge o inconsciente do indivíduo.

3.3.2 *Inconsciente*

De acordo com Abbagnano (1970, p. 523):

O primeiro aparecimento desta noção na filosofia deve-se a Leibniz que frisou a importância das percepções insensíveis ou pequenas percepções, isto é, das percepções não acompanhadas pelo conhecimento ou reflexão.

Stratton e Hayes (2003, p. 128) apresentam o inconsciente como:

Uma falta de percepção consciente. O emprego mais importante do termo está na teoria psicanalítica como uma referência à atividade mental que não está disponível na consciência, porque ela se refere a um conteúdo muito ameaçador ao ego para ser diretamente conhecido.

Segundo Roudinesco e Plon (1998, p. 374), o termo inconsciente é utilizado como:

Adjetivo para designar o conjunto dos processos mentais que não são conscientemente pensados. Pode também ser empregado como substantivo, com uma conotação pejorativa, para falar de um indivíduo irresponsável ou louco, incapaz de prestar contas de seus atos.

As definições mais adequadas a serem adotadas no estudo de *Endomarketing* subliminar são as definições de Sillamy (1998) e Dorin (1978), onde o inconsciente é visto como um conjunto de processos que não se desenvolvem de maneira consciente.

De acordo com Sillamy (1998, p. 128) o inconsciente é “o conjunto dos processos que atuam sobre a conduta, mas escapam da consciência”.

Segundo Dorin (1978, p. 143) inconsciente é “o conjunto de processos dinâmicos que não chegam à consciência da forma como se desenvolvem”.

A seguir será apresentado aquilo que não se enquadra como mensagem subliminar (não-subliminar ou pseudo-subliminar), antes mesmo de apresentar o

conceito do que são mensagens subliminares, para que seja possível um melhor entendimento e que possam ser descartadas algumas hipóteses pertinentes ao assunto. Logo em seguida serão apresentados os conceitos de mensagem subliminar e suas características.

3.3.3 O não-subliminar

Primeiramente, para entendimento de mensagem subliminar, será brevemente apresentado o conceito de persuasão. De acordo com Ferreira (2004, p. 388), persuadir é “levar a crer ou aceitar; induzir, convencer”.

Definido os conceitos de percepção, inconsciente e de persuasão, o tópico presente apresentará o que é o não-subliminar ou o pseudo-subliminar.

Segundo a Organização Não-Governamental Mensagem Subliminar (2003, sessão - O não subliminar):

É considerado não-subliminar ou pseudo-subliminar, toda e qualquer mensagem não percebida a nível de consciência porém de interpretação subjetiva ou projetada pelo indivíduo. Podemos chamar também de não-subliminar a mensagem que, para ser entendida ou decodificada conscientemente, precise necessariamente da utilização de algum artifício ou recurso óptico, mecânico ou gráfico para ser entendida ou interpretada.

De acordo com o Projeto Ockham (2004, Pseudociências, artigo Mensagem Subliminar) - que é um projeto que dedica-se a divulgar e discutir evidências científicas disponíveis sobre vários e fatos erroneamente divulgados como científicos

- as psicólogas Martha Rogers e Christine A. Seiler, PhDs em Marketing, afirmam que:

A maioria dos que dizem ter conhecimento do uso de mensagens subliminares em propagandas, na verdade não compartilha um conhecimento científico ou técnico do conceito de mensagem subliminar. Eles parecem possuir uma opinião popular de que qualquer elemento subentendido usado em propagandas (como cores ou certos tipos de indivíduos usados para representar conceitos publicitários) representam propaganda subliminar, quando na verdade estes subentendimentos não estão incluídos na discussão técnica de mensagem subliminar.

Alguns exemplos de mensagens pseudo-subliminares serão apresentados no tópico que trata do conflito entre mensagens subliminares e mensagens subentendidas.

3.3.4 O que é mensagem subliminar

A mensagem subliminar pode ser entendida como uma arte da persuasão inconsciente, pois trabalha com o subconsciente do ser humano.

De acordo com a ONG Mensagem Subliminar (2003, artigo - O que é Subliminar), etimologicamente, segundo a Psicologia, “subliminar é todo estímulo produzido abaixo do limiar da consciência, ou seja, é todo qualquer estímulo não captado a nível de consciência por estar abaixo dos limites sensoriais receptores”.

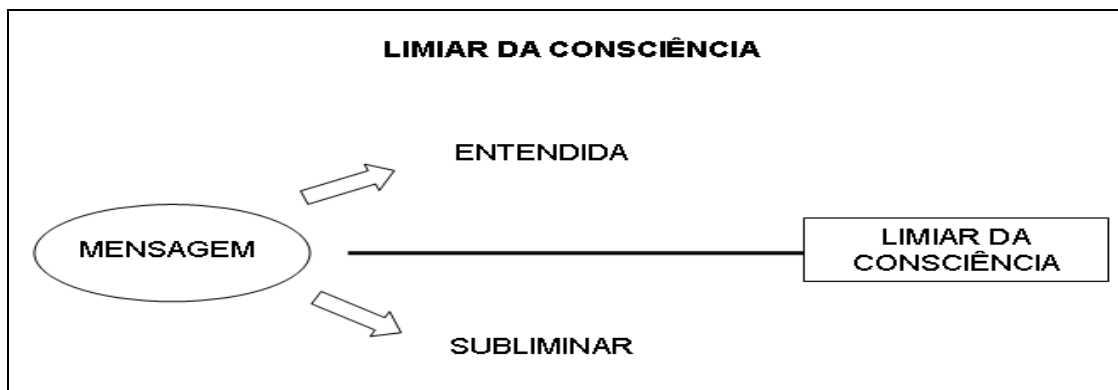


Figura 02. Limiar da consciência.

Fonte: baseada nas idéias da ONG Mensagem Subliminar.

A terminologia subliminar provém da junção de duas palavras latinas que são SUB - abaixo de - e LIMEN - limiar. Nesse contexto, mensagem subliminar pode ser entendida como uma mensagem ou propaganda abaixo do limiar de percepção consciente. Ela não pode ser vista nem percebida de alguma forma. Mesmo assim, acredita-se que ela pode influenciar o ser humano de uma maneira indireta, por meio de estímulos direto ao subconsciente. Porém, grande parte das mensagens subliminares têm efeito momentâneo, sendo necessário que, para que a persuasão seja possível, a mensagem deva ser repetitiva ou seguir uma seqüência de outras mensagens (ONG Mensagem Subliminar, 2003).

As mensagens subliminares podem ser veiculadas a partir de diversos meios, tais como imagens, sons, textos, entre outros. Uma definição simplificada de mensagens subliminares é representada pela seguinte fórmula: o quociente do maior número de informações transmitidas pelo menor tempo de exposição de tais informações. Essas mensagens podem atuar sob vários sentidos do ser humano, porém os mais focados são o visual e o auditivo.

| | |
|---------------------------------------|--|
| Equação da mensagem subliminar | |
| Subliminar = | $\frac{> \text{Quantidade de informação}}{< \text{Tempo de exibição}}$ |

Figura 03. Equação da mensagem subliminar.
 Fonte: Calazans (1992, p. 30).

A ONG Mensagem Subliminar (2003, artigo Objetivo) afirma que:

O objetivo maior de quem se utiliza das mensagens é, de certa forma, manipular as mentes das pessoas. As inserções de imagens, palavras, ícones ou idéias não podem ser percebidos pelo consumidor em um nível normal de consciência, portanto não lhe é dada a opção de aceitar ou rejeitar a mensagem, como acontece normalmente com a propaganda. Isto fere um princípio divino, chamado de livre arbítrio.

De acordo com o Projeto Ockham (2004, Pseudociências, artigo Mensagem Subliminar):

Não existe uma linha demarcando o que é subliminar do que não é. Em vez disso, há uma faixa entre o chamado limiar subjetivo e o limiar objetivo; dentro desta faixa um estímulo é percebido, mas sem que o observador tenha consciência dele. Acima do limiar subjetivo o estímulo é percebido conscientemente pelo observador, sendo chamado de supraliminar. Já abaixo do limite objetivo não há nenhum traço de percepção. Descobrir os limites objetivos e subjetivo de cada pessoa e enquadrar o estímulo nesta estreita faixa para todas as pessoas no experimento é uma dificuldade enorme.

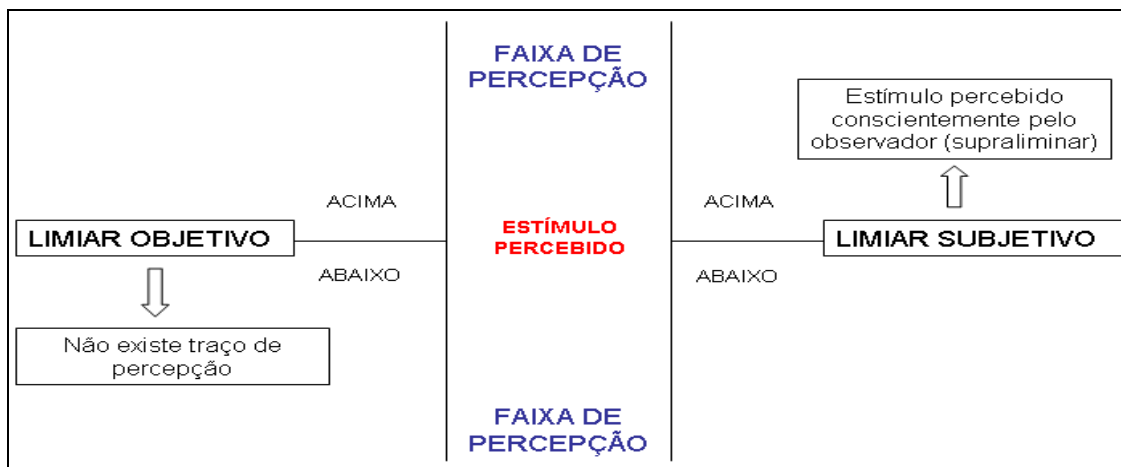


Figura 04. A faixa de percepção.

Fonte: baseada nas idéias contidas no Projeto Ockham (2004, Pseudociências, artigo Mensagem Subliminar).

3.3.5 Mensagem subliminar X Mensagem subentendida

É preciso deixar clara a diferença entre mensagem subliminar e mensagem subentendida. Os principais questionamentos a respeito de mensagens subliminares giram em torno desse ponto. Muitos a confundem como algo subentendido. Uma imagem ou uma idéia sugerida, de maneira sutil ou periférica, nas entrelinhas de um texto ou de uma imagem, é um exemplo de mensagem subentendida.

Essa definição de mensagem subentendida deixa clara a sua diferença em relação às mensagens subliminares, que, como já mencionado anteriormente, são estímulos produzidos abaixo do limiar da consciência, ou seja, é todo qualquer estímulo não captado em nível de consciência por estar abaixo dos limites sensoriais receptores.

A seguir serão apresentados alguns exemplos de mensagens subentendidas para que se torne possível maior compreensão a respeito do assunto.

Alguns exemplos podem ser apresentados por meio de figuras:



Figura 05. Logomarca dos Supermercados Carrefour.
Fonte: Site oficial dos Supermercados Carrefour.

Um exemplo é o caso do símbolo que representa a marca dos supermercados Carrefour. Enquanto algumas pessoas identificam um peixe ou um palhaço ou um simples boneco no símbolo, a figura trata apenas de um “C” subentendido. É fácil identificar quando o foco está no espaço em branco.



Figura 06. Logomarca das corridas de Fórmula 1.
Fonte: Site oficial da Fórmula 1.

Outro exemplo é a figura que representa a tradicional corrida de Fórmula 1. É um exemplo relativamente semelhante ao anterior, porém já apresenta duas figuras em uma só. Na figura, pode ser percebida a presença de um “F” (de preto) e de um número “1” (em vermelho). Porém, ao focar a atenção no espaço em branco entre as duas figuras aparece um número “1” sozinho no centro da imagem.



Figura 07. Uma jovem ou uma idosa?

Fonte: ONG Mensagem Subliminar (2003, artigo Onde estão).

Essa é uma outra figura que traz uma interpretação subentendida. Mais especificamente trata da dualidade de figuras. Existe certo conflito no cérebro em identificar as imagens. De certo ponto de vista, trata-se de uma mulher com o pescoço virado para a sua direita e para trás. Num outro ponto de vista, trata-se de uma senhora já de idade.



Figura 08. Um jardim diferente.

Fonte: ONG Mensagem Subliminar (2003, artigo Onde estão).

Outro caso de imagem com conteúdo subentendido. A primeira vista pode parecer quatro flores numa espécie de jardim. Mas abstraindo-se as flores e focando o olhar no espaço em branco, identifica-se a presença da palavra sex.



Figura 09. Cena do filme O Rei Leão

Fonte: ONG Mensagem Subliminar (2003, artigo Onde estão).

Por último uma cena do filme Rei Leão, da Disney (que é alvo de muitas suspeitas referentes a conteúdos subliminares em seus filmes). No momento em que Simba (personagem do filme) joga seu corpo ao chão uma nuvem de poeira voa pelo ar. Na imagem congelada (e também posteriormente ao rever a cena do filme) fica clara a presença de três letras. A primeira impressão é que aparenta ser algo parecido com a palavra sex. No entanto, trata-se de uma mensagem subentendida. Existem realmente três letras, porém o que a poeira forma é a palavra “SFX” que é o nome da empresa responsável pelos efeitos visuais do filme.

Agora serão apresentados alguns exemplos de mensagem subliminar divulgadas pela mídia. O primeiro deles será a representação do aparelho que é capaz de projetar imagens com a velocidade de 1/3000 de segundos, ou seja, totalmente imperceptíveis de forma consciente aos olhos humanos.

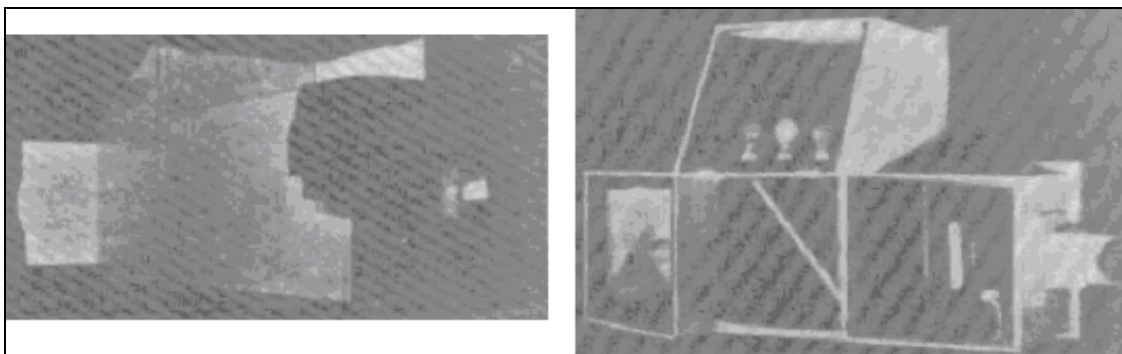


Figura 10. O Taquicoscópio. Na esquerda, vista externa do taquicoscópio com o cartão de exposição parcialmente retirado. E na direita, vista superior mostrando a construção interna do taquicoscópio.

Fonte: Calazans (1992, p. 24).

Esse aparelho foi utilizado em uma pesquisa realizada por James Vicary, pesquisador de mercado e psicólogo social especializado em técnicas motivacionais, no ano de 1957. O aparelho foi utilizado durante a exibição do filme *Picnic*, e projetava frases dizendo *Eat Popcorn* e *Drink Coke*. Após a exibição do filme foi constatado um aumento no consumo de pipoca e de Coca-cola. Porém, o próprio James Vicary concedeu uma entrevista à revista *Advertinsig Age* em que confessou ter sido pressionado pelos investidores a publicar resultados de experimentos que não tinha feito realmente (Projeto Ockham, 2004).

O primeiro caso oficial de mensagem subliminar na TV foi realizado em 1974. Sam McLoud, da *Telecast*, fez 4 inserções da frase *Get it* num filme publicitário do jogo *Kusker Du*. O comercial, que foi veiculado antes do Natal, com a mensagem *Get it* (Compre-o) escondida em um *frame* e repetida quatro vezes dentro do anúncio, foi a responsável pelo aumento inesperado e considerável das vendas do brinquedo. McLoud defendeu-se alegando que o governo americano não teria definido o que era subliminar, e que a proibição teria sido arbitrário e sem critérios (ONG Mensagem Subliminar, 2003).

A ONG Mensagem Subliminar (2003, artigo Disney) apresenta o seguinte caso:

Outro caso com muito destaque foi a inserção de dois fotogramas como fotos de uma mulher com os seios nus no desenho animado da Disney “Bernardo e Bianca”, conforme a Folha de São Paulo de 15 de Janeiro de 1999, “Pela primeira vez na história da companhia, a Disney admitiu ter encontrado subliminares num de seus filmes de animação”. A cena acontece aos 28 minutos do filme e é imperceptível sem que se pare no quadro a quadro. O prejuízo da Disney com o recolhimento de quase 4 milhões de fitas nos Estados Unidos, chegou a 78 milhões de dólares.



Figura 11. O caso “Bernardo e Bianca”.

Fonte: Site oficial Calazans – Mensagem Subliminar (2003, sessão Galeria subliminar).

Calazans (2003, sessão Galeria subliminar) em seu site oficial apresenta a seguinte informação:

Em setembro de 2000, no decorrer da campanha presidencial norte-americana, o candidato republicano à eleição, George W. Bush, em um filme de televisão veiculou críticas ao programa do candidato democrata Al Gore. Ao criticar o sistema de reembolso de remédios, a equipe de publicitários de Bush (chefiada por Alex Castellano, que anteriormente já tinha empregado subliminares para o candidato Bob Dole em outra eleição presidencial) inseriu, em um frame (uma divisão de tempo de varredura da tela equivalente a uma parte entre trinta divisões de um segundo, 1/30 de segundo) a palavra rats (ratos) sobreposta à frase *bureaucrats decide*. Alex Castellano declarou ao jornal New York Times que a inserção em um frame foi acidental. O filme foi veiculado 4400 vezes em cobertura nacional

antes de ser denunciado e cancelado, e teve um custo aproximado de US\$ 2,5 milhões, muito caro para ser deixado ao acaso e ter este tipo de acidente tão polêmico em uma campanha presidencial na qual até bonés de eleitores contendo logotipos de times de baseball são digitalizados e apagados para evitar antipatias. Tal expediente de Signagem Subliminar teria sido empregado objetivando recuperar a queda de Bush nas pesquisas, à época, empatando com Gore. Segundo Osmar Freitas, correspondente em Nova York, na revista *Isto É*, n.1616 de 20 de setembro de 2000, página 118: “caracterizava-se, assim, um dos mais clamorosos exemplos de propaganda subliminar jamais descobertos”. Este fato foi amplamente noticiado e documentado em rádio e televisão brasileira, incluindo matérias em jornais conceituados como *O Estado de São Paulo* (“Bush é acusado de usar propaganda subliminar” 13/09/2000), ambas matérias distribuídas pela renomada e fidedigna agência de notícias *Reuters*.

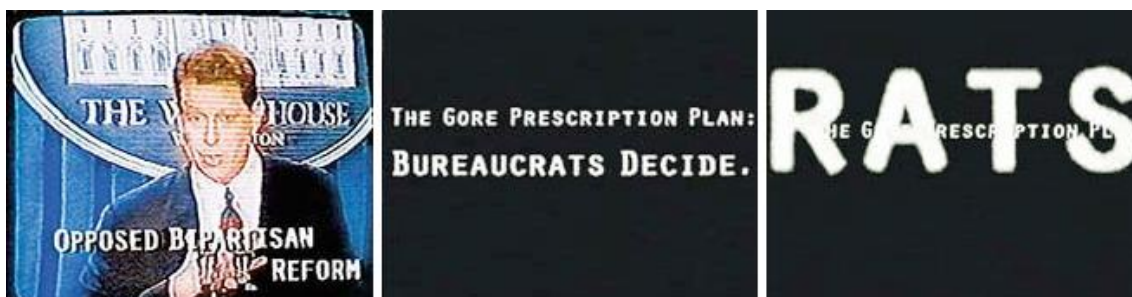


Figura 12. Mensagem subliminar na campanha presidencial norte-americana.
Fonte: site oficial Calazans – Mensagem subliminar (2003, sessão Galeria subliminar).

Outro caso citado por Calazans (2003, sessão Galeria subliminar) em seu site foi o do comercial do Cigarro *Free*:

Treze dias antes de a publicidade de cigarro ter sido banida das TVs no Brasil, o que ocorreu em 1º de janeiro de 2001, a Sousa Cruz aceitou retirar do ar uma campanha do cigarro *Free* que o Ministério Público de Brasília considerou ilegal porque estimularia crianças e adolescentes a fumar. Com o acordo, foram canceladas 240 veiculações do comercial. Foi a primeira vez no Brasil que um comercial de cigarros saiu do ar por suspeitas de que era dirigido para adolescentes. Ao decompor o anúncio quadro a quadro, os psicólogos encontraram o que consideraram ser “propaganda subliminar”. Na definição deles, propaganda subliminar é “qualquer estímulo realizado abaixo do limiar da consciência, que produz efeitos na atividade psíquica e mental do indivíduo”. As mensagens subliminares são remetidas automaticamente ao nosso cérebro, em nível involuntário, inconsciente. Por três décimos de segundo, ou

seja, numa fração de tempo imperceptível para os olhos humanos, aparece uma mulher fumando. Logo em seguida, também por três décimos de segundo, aparece outra pessoa fumando. (...) A Souza Cruz alega que a responsabilidade sobre o comercial é das diretoras do filme. (...) Porém, elas afirmam não se lembrarem dessa imagem e dizem que, se ela existir, teria a função de dar ritmo às imagens.



Figura 13. Subliminar em propaganda do cigarro *Free*.

Fonte: site oficial Calazans – Mensagem Subliminar (2003, sessão Galeria subliminar).

O caso mais recente de propaganda subliminar divulgado no *site* de Calazans (2003, sessão Galeria subliminar) refere-se a uma vinheta do canal *Music Television* (MTV):

Em novembro de 2002 a MTV foi processada, conforme Cláudio Júlio Tognolli na Revista Consultor Jurídico, 5 de novembro de 2002. O juiz da 12ª Vara Cível de São Paulo, Paulo Alcides Amaral Salles, concedeu liminar a pedido do Ministério Público. Os promotores que atuam em defesa dos consumidores e da infância e adolescência ingressaram com ação civil pública contra a MTV Brasil. De acordo com o MP, a vinheta no plano consciente veicula imagens regulares com o logotipo da MTV, mas quando as imagens do referido clipe são submetidas à velocidade mais lenta, percebe-se que as mesmas trazem cenas explícitas de prática sexual chamada de sadomasoquismo. Os promotores afirmaram que a fita de VHS enviada ao Instituto de Criminalística foi periciada e ali no constatado de fato as cenas de perversão sexual mantidas clandestinas. (...) O juiz afirmou que a manutenção da publicidade poderá causar danos irreparáveis às pessoas, em especial aos menores, que assistem à programação. A MTV não poderá veicular qualquer outro programa ou evento em que haja publicidade clandestina, subliminar, especialmente quando houver insinuações de práticas sexuais, sob pena de suspensão de sua programação no mesmo dia e horário da semana subsequente. Caso descumpra a decisão, terá que pagar multa de R\$ 10 mil.



Figura 14. Subliminar em vinheta da MTV. As tarjas pretas foram acrescentadas pelo autor deste trabalho para evitar possíveis constrangimentos.
 Fonte: site oficial Calazans – Mensagem Subliminar (2003, artigo Galeria subliminar).

Com esses exemplos de mensagens subentendidas e subliminares fica mais perceptível a diferença entre os tipos de mensagens. É importante lembrar que a percepção da mensagem subentendida, apesar de estar nas entrelinhas das imagens e frases, dá-se acima do limiar da consciência. Portanto atinge diretamente o consciente do indivíduo. Já as mensagens subliminares atingem o inconsciente, ou seja, são mensagens enviadas abaixo do limiar da consciência do indivíduo.

O próximo passo será desenvolver as duas idéias anteriormente citadas e fazer uma relação entre elas. Vale relembrar que o objetivo desta pesquisa é tratar a possibilidade de desenvolver o *Endomarketing* com base em técnicas subliminares, objetivando o melhor rendimento dos colaboradores de uma empresa, servindo de estímulo para a motivação interna. Serão apresentadas algumas características pertinentes ao assunto tratado.

3.4 *Endomarketing* Subliminar: em busca do crescimento empresarial interno

Para dar início ao tópico referente ao *Endomarketing* Subliminar, o primeiro aspecto a ser tratado será a motivação, a satisfação e o comprometimento dos colaboradores em relação às organizações e empresas, uma vez que esses fatores podem ser influenciados pela utilização de mensagens subliminares.

Na implementação do *Endomarketing* é importante não esquecer da motivação, satisfação no trabalho e comprometimento dos colaboradores com as metas da organização, porém, apesar desses fatores desempenharem papel crucial na implantação da estratégia, eles são dependentes de elementos como treinamento, sistema de avaliação, remuneração e liderança, estrutura e processos de *Marketing* (FERRELL et al., 2000).

A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, e significa o conjunto de razões que explicam, incentivam e estimulam uma ação ou comportamento. Os motivos internos dos funcionários de uma empresa representam as necessidades, aptidões, interesses e habilidades do indivíduo para executar determinada tarefa: são os fatores interiores, de natureza fisiológica e psicológica afetado por necessidades, frustrações, aptidões atitudes e interesses (GRANJEIRO, 1995).

Os funcionários podem ser motivados de diversas maneiras tais como: reconhecimento público por um trabalho bem-feito, utilização do desempenho como forma de promoção, priorização do compromisso da empresa com a manutenção do emprego, verificação quanto ao fato dos empregados terem as ferramentas para

realizar o trabalho que lhe foi confiado, adequação da participação nos lucros e remuneração das pessoas em função do talento individual, solicitação de suas idéias de forma que fique claro que elas são importantes para a empresa, elogios por escrito e permissão para que o funcionário influencie nas decisões relativas a sua área de atuação (BRUM, 1995).

E é nesse contexto que já pode ser utilizada a primeira idéia para a implantação de um processo de *Endomarketing* Subliminar. Pode ser criado um ambiente de trabalho onde existam, em pontos estratégicos dentro da empresa, algumas mensagens subliminares que trabalhem com a parte motivacional dos colaboradores.

Dessa forma será possível que a mesma obtenha um crescimento interno sem a necessidade de ter gastos com treinamentos específicos para atingir melhoria nos processos dentro da organização. A idéia seria a utilização de contínuas mensagens subliminares, pois deve ser ressaltado que grande parte das mesmas têm efeito momentâneo.

Por tal motivo, as mensagens devem possuir uma certa seqüência de ações, ou seja, as mensagens devem estar presentes em vários locais no ambiente de trabalho para que o funcionário sofra influência de várias maneiras ao mesmo tempo. Dessa forma, a mensagem poderá influenciar o funcionário de uma maneira indireta, por meio de estímulos direto ao subconsciente.

Por exemplo, o funcionário que trabalha diretamente com um computador. Na área de trabalho do computador podem ser inseridas figuras que provoquem algum tipo de sensação que poderá acarretar melhor rendimento no desenvolvimento do seu trabalho. No caso, poderia ser a inserção de imagens da equipe de trabalho da empresa em diversas situações, tais como: comemorando o sucesso de uma meta alcançada, funcionários trabalhando em equipe, na tentativa de transmitir a imagem de companheirismo, espírito de equipe e comprometimento, e ao lado dessas imagens podem ser inseridas também algumas palavras de impacto que tenham ligação direta com essas imagens. Palavras como: determinação, crescimento interno, comprometimento, e demais termos relacionados.

Outro exemplo seria, em locais propícios, que a empresa disponibilizasse um som ambiente com músicas relaxantes e adequadas ao local de trabalho. Poderia ser feita uma seleção com algumas músicas escolhidas pelos funcionários de determinada área ou departamento e depois, aleatoriamente, essas músicas seriam selecionadas para tocarem na “rádio” da empresa.

Quadros e murais de avisos poderiam ter alguma mistura de cores e fontes nas palavras que passariam uma idéia a princípio, porém subliminarmente, passaria outra idéia. Por exemplo, a criação de uma frase contendo palavras de ação que poderiam causar certo impacto sobre os funcionários, como, por exemplo, algo inserido na frase que define a missão da empresa. Um exemplo disso em murais é utilizado pela Rede McDonald's Brasil que baseia-se em quatro filosofias que representam a empresa de uma maneira geral e esses princípios são apresentados

aos funcionários de toda a rede. A primeira filosofia está voltada para o seu produto principal, ou seja, as refeições. A segunda filosofia corresponde à ênfase na gestão de pessoas, ou seja, o público interno. As demais filosofias correspondem à administração descentralizada e aos seus fornecedores. Além disso, a Rede faz questão de divulgar aos seus funcionários que o *McDonald's* recebe premiações que caracterizam o estabelecimento como uma das melhores empresas para se trabalhar.



Figura 15. A filosofia do Sistema *McDonald's*.

Fonte: site oficial *McDonald's* Brasil (2005, sessão Sistema *McDonald's*).

Todas essas mensagens podem ser usadas com um objetivo que seria a criação de um estímulo nos funcionários para a melhoria no processo de atendimento aos clientes e nos demais processos dentro da organização. A chance de melhoria na produtividade, no atendimento aos clientes e no clima organizacional pode ser grande se os funcionários executarem suas funções em um ambiente de trabalho adequado.

A barreira que pode existir no processo de *Endomarketing* Subliminar está relacionada ao aspecto ético de sua utilização. Como as mensagens subliminares são capazes de persuadir inconscientemente as pessoas, podem existir certos entraves quanto a sua utilização.

Porém, cabe a empresa utilizá-la unicamente em prol do crescimento interno da organização. No caso, orientando os funcionários para a possibilidade de atingir melhor desempenho e produtividade acarretando bom funcionamento da empresa de uma maneira geral.

4 CONCLUSÃO

No século XXI, os recursos humanos disponíveis nas empresas devem ser considerados como vantagem competitiva em relação ao mercado, pois existe pouca diferenciação de qualidade, preço e tecnologia nos produtos e serviços oferecidos no mercado global.

Dessa forma, não bastam políticas justas de recursos humanos, é preciso investir na satisfação e motivação dos funcionários por meio de um programa de *Endomarketing* Subliminar, que poderá funcionar como um impulsionador de melhorias nos processos que envolvem os colaboradores da organização.

A utilização dessas mensagens subliminares poderá criar uma equipe especializada nos processos da empresa, criando equilíbrio e harmonia na relação empresa-funcionário.

O presente estudo demonstra, no que diz respeito ao tema, que o *Endomarketing* é uma ferramenta de motivação e compromisso com a qualidade do serviço prestado e do trabalhador como um todo. Porém, deve ser estudado mais profundamente a relação do ***Endomarketing*** às **Técnicas Subliminares**, para ser verificado se essa nova ferramenta pode trazer melhorias para a organização. Todo conteúdo estudado em relação ao *Endomarketing* Subliminar gira em torno de conhecimentos empíricos e indutivos, sendo necessária maior reflexão a respeito do assunto. Desse modo, o presente estudo apresenta uma possível técnica para

melhoria dos processos organizacionais com o intuito de minimizar custos com treinamentos do corpo de trabalho da empresa.

Este estudo do *Endomarketing* Subliminar apresenta limites, pois foi apresentado de uma maneira teórica e com base na interpolação dos assuntos estudados. Não foi realizada a verificação para ter conhecimento da eficácia da técnica, contudo, o objetivo deste trabalho foi unicamente apresentar a idéia da utilização de Técnicas Subliminares relacionadas ao *Endomarketing*. Com base em um estudo aprofundado do tema *Endomarketing* Subliminar, será possível verificar se a ferramenta pode motivar os profissionais a executarem serviços de maior qualidade. Motivá-los ao compromisso com a qualidade do serviço e estabelecer um processo de aperfeiçoamento contínuo e de respeito ao funcionário e seu trabalho na empresa.

BIBLIOGRAFIA

ABBAGNANO, Nicola. *Dicionário de filosofia*. São Paulo: Mestre Jou, 1970.

BEKIN, Saul Faingaus. *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 1995.

BOONE, Louis E; KURTZ, David L. *Marketing contemporâneo*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing como estratégia de gestão*. Porto Alegre: L&PM, 1998.

CALAZANS, Flávio. *Propaganda subliminar multimídia*. 6. ed. São Paulo: Summus, 1992.

_____. *Calazans – Mensagem Subliminar*. Disponível em: <http://www.calazans.ppg.br/home.htm>. Acesso em: 11 de abril de 2005.

CERQUEIRA, Wilson. *Endomarketing – educação e cultura para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CHURCHILL, Gilbert. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000/2003.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. *Marketing básico*. São Paulo: Atlas, 1997.

DORIN, E. *Dicionário de psicologia*. São Paulo: Melhoramentos, 1978.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Minidicionário da língua portuguesa*. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

FERREL, O. C.; HARTLINE, Michael; LUCAS, George. *Marketing Strategy*. 2. ed. South-Western , 2002.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

GRANJEIRO, J. Wilson; CASTRO, Robinson. *Administração pública*. 8. ed. Brasília: Vest-con, 2002.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços - a competição na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HONORATO, Gilson. *Conhecendo o marketing*. Barueri, São Paulo: Manuele, 2004.

HOOLEY, Graham J. (et al). *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo: Prattice Hall, 2001.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LALANDE, André. *Vocabulário técnico e crítico da filosofia*. São Paulo: Martins Fontes, 1993.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1986.

OCTAVIAN, Rosiu Ovídiu Petre; PAULESCU, Doina & MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira. *Monografia – cursos de administração, ciências contábeis, ciências econômicas e turismo*. Brasília: UniCEUB, 2003.

ONG MENSAGEM SUBLIMINAR. Disponível em:
<<http://www.mensagensubliminar.com.br>> . Acesso em: 11 de abril de 2005.

PROJETO OCKHAM. Disponível em: <<http://www.projetoockham.org>> 2004. Acesso em: 11 de abril de 2005.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROUDINESCO, Elisabeth e PLON, Michel. *Dicionário de psicanálise*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1998.

SHIMP, Terence. *Propaganda e promoção: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SILLAMY, Norbert. *Dicionário de psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 1998.

STRATTON, Peter e HAYES, Nicky. *Dicionário de psicologia*. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2003.

SZWARC, Samuel. *Marketing: herói ou vilão?* São Paulo: Summus, 2003.